



## Change Management im CRM

### Fünf Praxistipps für nachhaltiges Veränderungsmanagement

Der operative Aufbau einer CRM-Organisation ist im Grunde ein einziger großer Veränderungsprozess. Und wo Veränderungen anstehen, regt sich immer Widerstand. Hier kommt dem Prozess- und Change Management-Team die große Aufgabe zu, diesen Veränderungsprozess zu führen.

Meistens stimmen alle Beteiligten der grundsätzlichen Logik zu, die hinter dem Aufbau einer CRM-Organisation steht. Aber wenn es dann um die Umsetzung im eigenen Arbeitsbereich geht, ist die Versuchung groß, wieder in alte Arbeitsmuster zurückzufallen. Wie man hier erfolgreich vorbeugt, lesen Sie im folgenden Beitrag.

## Das Change Management liegt in Ihrer Hand? Dann dürfte Ihnen die folgende Situation bekannt vorkommen

Sie planen, eine neue CRM Strategie in Ihrem Unternehmen einzuführen, natürlich flankiert von kreativer interner Kommunikation. Allem voran laden Sie zu einem tollen Kick-off Event ein, bei dem Sie Ihre Mitarbeiter emotional abholen und Ihr Vorhaben mit allen Vorteilen der Kundenzentrierung erläutern. Nicken und Zustimmung im Raum, alle sind begeistert. „Endlich mal was Neues!“, „Da weht ein frischer Wind, genauso machen wir das!“, „Das ist der richtige Weg!“.

Eine Woche später kommt Kollege Müller, zuständig für Strandmode, und fordert ein Promotion-Budget für eine Innovation, die das Design entwickelt hat. Die Sache ist die: Sein Bereich hat das Ziel gesetzt bekommen, innerhalb der nächsten zwei Monate davon 10.000 Stück zu verkaufen. Das mit der CRM Strategie klinge ja gut, aber wenn man erst die Daten in die zentrale Datenhaltung überführen müsste, würde man dieses Ziel niemals erreichen. „Wir müssen hier unbedingt eine Ausnahme machen!“ Im Übrigen stehe ihm auch ein Budget für 20.000 Mailings zur Verfügung, die sofort umzusetzen seien, „Deadline nächste Woche!“.

Ihren Einwand, dass jetzt keine Bikinisaison sei, quittiert Herr Müller irritiert und überrascht mit „Na und? Deadline ist Deadline und Ziel ist Ziel!“ Und Zielkonflikt ist Zielkonflikt.

Wenn Sie so etwas in Ihrem Unternehmen nicht kennen, herzlichen Glückwunsch! Sie sind eine Ausnahme und brauchen nicht weiterzulesen. Wenn Sie aber vergleichbare Situationen aus Ihrem Unternehmensalltag kennen, dann freuen wir uns, Ihnen im Folgenden ein paar hoffentlich hilfreiche Tipps geben zu dürfen.

## Diese fünf Tipps helfen Ihnen dabei, Ihr Veränderungsmanagement zu meistern

- Tipp 1** Sorgen Sie dafür, dass Ihr Projekt im Unternehmen sichtbar ist!
- Tipp 2** Integrieren Sie die CRM Strategie in die Unternehmensstrategie!
- Tipp 3** Erarbeiten Sie eine interne Kommunikationsstrategie und verfolgen Sie diese konsequent!
- Tipp 4** Überzeugen Sie Ihre Stakeholder – egal wie!
- Tipp 5** Holen Sie die Nutzer ab!

## Tipp Nr. 1: Machen Sie sich und Ihr Projekt sichtbar!

Es gibt viele gute Projekte, die keine Chance hatten ihre Wirkung zu entfalten, weil sie als nicht wichtig erachtet und somit gestrichen wurden. Der Grund dafür, dass Angefangenes im Sand verläuft ist häufig, dass man nichts darüber weiß und sich kein Bild davon machen kann, was mit dem Aufwand erreicht werden soll.

Wenn Sie also ein Projekt durchsetzen wollen, dass Ihr Unternehmen weiterbringen soll, dann sagen Sie das, und zwar möglichst laut. **Zeigen Sie Ergebnisse**, zeigen Sie, wie das Unternehmen davon profitiert. Das hat nichts mit Prahlen zu tun. Im Gegenteil: Sie erzeugen Mehrwerte für das Unternehmen und teilen Ihr Wissen, damit auch andere davon profitieren können.

Versuchen Sie sich dabei an die Regel zu halten, dass gute **Kommunikation möglichst einfach** sein sollte, so dass jeder sie versteht, auch jemand, der nicht bereit ist, Ihrem Projekt oder Ihrem Anliegen viel Zeit zu schenken. Auch der komplizierteste Sachverhalt – „wie funktionieren neuronale Netze?“ oder „was ist der Gini Koeffizient?“ – kann so erklärt werden, dass auch Stakeholder, die keine Berührung mit diesen Themen haben verstehen, worauf Sie hinauswollen. Und da Sie ein lohnenswertes, interessantes Projekt vertreten, werden Ihre Kollegen Ihr Engagement und Ihre Hartnäckigkeit schon bald mit Dankbarkeit und Anerkennung quittieren.

## Tipp Nr. 2: Integrieren Sie die CRM Strategie in die Unternehmensstrategie!

Die Ziele Ihrer CRM Strategie müssen allen Beteiligten klar sein. Ein nachvollziehbares Ziel ist zum Beispiel, dass die Kundenzufriedenheit um den Faktor X gesteigert werden soll. Oder die Fokussierung auf ein neues Geschäftsmodell oder Kundensegment. Hinter klaren Zielen lässt sich die Belegschaft vereinen.

Die Ziele der CRM Strategie dürfen niemals den Zielen der Unternehmensstrategie widersprechen. Wenn die CRM Strategie vorsieht, Budgets auf ein bestimmtes Geschäftsmodell oder Kundensegment zu konzentrieren, um dieses voranzubringen, macht es keinen Sinn, wenn die Unternehmensstrategie einen konträren Ansatz verfolgt.

Oft erlebt man in Unternehmen, dass sich Abteilungen mit ihren Anliegen besonders gut durchsetzen können („wer am lautesten schreit, bekommt am ehesten etwas“), wobei jegliche Strategien außer Kraft gesetzt werden. Hier hilft nur: **CRM muss ein Teil Ihrer Unternehmensstrategie sein**. Ansonsten drohen Konflikte, ausgelöst durch die unterschiedlichen Ziele der verschiedenen Abteilungen.



**Praxisbeispiel:** Wenn das Produktmanagement 500 Exemplare einer Innovation zu verkaufen hat, dann nur, wenn es „on strategy“ ist. Es wäre nicht zielführend, wenn die Abteilung an der CRM-Strategie vorbei versuchen würde, ihr eigenes Süppchen zu kochen.

## Tipp Nr. 3: Erarbeiten Sie eine interne Kommunikationsstrategie und verfolgen Sie diese konsequent!

Das klingt banal, ist aber wichtig.

Machen Sie sich vorab Gedanken, wie Sie Ihre Stakeholder informieren und in Ihr Projekt einbinden können. Maßnahmen können beispielsweise die folgenden sein:

- Wöchentlicher Projekt Newsletter, der inhaltlich auf die Empfängergruppe zugeschnitten ist (mehr oder weniger technisch)
- Einladung zu monatlichen Treffen, in denen es um Projektfortschritte geht, aber auch um Hindernisse, die sich dem Projekt in den Weg stellen
- Quartalsweise eine Telefonkonferenz, an der möglichst viele Endnutzer eines etwaigen neuen CRM Tools teilnehmen, um beispielsweise über Release-Veränderungen informiert werden zu können
- Gewinnspiele oder mal ein Quiz können auch Teil Ihrer Kommunikationsstrategie sein

Hauptsache, Sie kommunizieren **regelmäßig und konsequent**. Ein Kick-off Termin ist nicht genug. Nutzen Sie jede Möglichkeit, Interesse an Ihrem Projekt zu wecken und dessen Bekanntheit zu steigern.

## Tipp Nr. 4: Überzeugen Sie Ihre Stakeholder!

Sie kennen Ihre Stakeholder. Sollte Ihre Überzeugungsarbeit emotionale Züge haben, oder werden Sie mit Zahlen, Daten, Fakten erfolgreicher sein? Denken Sie an „Der Pate“: „Ist nichts Persönliches, Sonny, es geht mir nur ums Geschäft.“

Wir sagen: Customer Relationship Management ist ein sehr persönliches Anliegen. Wenn Sie es schaffen, Ihre Stakeholder zu begeistern und zu unterhalten, **verschaffen Sie sich einen Vorsprung** vor allen anderen Projekten.

Warum sollten die Stakeholder überhaupt begeistert sein? Die Antwort ist einfach: Weil es im CRM um Kundenbegeisterung geht. Sie werden Ihre Kunden nicht begeistern, wenn die eigene Mannschaft nicht hinter der Sache steht. Trotzdem braucht es auch die argumentative Kommunikation. Was bringt das Projekt konkret? Welcher Uplift lässt sich erzielen? Wie wird der Erfolg gemessen, anhand welcher Indikatoren und KPIs? Legen Sie Ihre Karten auf den Tisch und überzeugen Sie so auch Ihre stärksten Kritiker.

## Tipp Nr. 5: Holen Sie die Nutzer ab!

Führen Sie eine neue Logik bei der Dialer-Anbindung ein? Dann gilt es, die Callcenter Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass die neue Lösung ihnen helfen und den Arbeitsalltag erleichtern wird.

Möchten Sie die Berater in allen Filialen dazu bringen, das neue Frontend gern und kontinuierlich zu nutzen? Dann erklären Sie ihnen, welche Vorteile es Ihnen bringt, sich mit dem neuen Tool anzufreunden. Sprechen Sie weniger von den Features eines neuen Systems, sondern **inszenieren Sie den Mehrwert und die Vorteile für die Nutzer**.



**Praxisbeispiel:** Ein neues Frontend wird eingeführt und die Schulung der Nutzer, die damit arbeiten sollen, steht an.

Leider enden solche Schulungen bei der Erklärung der Benutzeroberfläche.

Gehen Sie einen Schritt weiter: Erklären Sie – wenigstens in Grundzügen – warum das System so ist, wie es ist. Was passiert im Hintergrund? Es geht nicht darum, technische Spezifikationen vorzulesen, Sie müssen auch keine SQL (Structured Query Language = eine Datenbanksprache) erklären. Sie sollten allerdings schon eine Antwort auf die Frage haben, warum man das sieht, was man sieht. Geben Sie Ihr Wissen um Hintergrundprozesse beziehungsweise ihre Zusammenhänge weiter, damit Ihre Nutzer verstehen, dass beispielsweise die Daten aus einem anderen System stammen und wie sie ins Frontend gelangen.

## Fazit: Was CINTELLIC für Sie tun kann

CINTELLIC hat langjährige Erfahrung darin, die zu den jeweiligen Zielen eines Unternehmens passende CRM Organisation aufzusetzen. Change Management ist dabei oft gefragt.

Wir schöpfen dafür aus der Erfahrung, die wir in vielen Praxisbeispielen branchenübergreifend und für die unterschiedlichsten Unternehmensgrößen gesammelt haben – vom DAX Konzern bis hin zum Hidden Champion im Mittelstand. Change Management ist überall anders, aber die Menschen, ihre Vorbehalte und Ängste, sind doch immer dieselben, ebenso die Mechanismen und Maßnahmen, mit denen Change Management gelingt.

**Der Ansatz von CINTELLIC ist „Plan – Build – Run“. Das heißt: Wir gehen Ihr Projekt mit Ihnen gemeinsam an und bleiben an Ihrer Seite, bis Ihre CRM-Organisation sich in der Praxis reibungslos bewährt. Und zwar bis hin zur personellen Ausstattung mit Fachleuten, die Ihr Kampagnenmanagement realisieren.**

von Ksenia Buntova,  
CINTELLIC Consulting Group

## Ansprechpartner



**Dr. Jörg Reinnarth**  
*Geschäftsführer*  
CINTELLIC Consulting Group  
joerg.reinnarth@cintelllic.com



**Stephan Klöckner**  
*Senior Manager*  
CINTELLIC Consulting Group  
stephan.kloeckner@cintelllic.com

## Über CINTELLIC

Die 2010 gegründete CINTELLIC Consulting Group ist eine auf digitales Kundenmanagement spezialisierte Unternehmensberatung, die ihre Klienten vom ersten Konzept bis zur Umsetzung in der Praxis ganzheitlich begleitet. An den Standorten in Bonn, Frankfurt am Main und München arbeiten rund 60 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Zu den Klienten zählen DAX-Konzerne, führende mittelständische Unternehmen und insbesondere zahlreiche sogenannte „Hidden Champions“ mit den Branchenschwerpunkten Banken und Versicherungen, Telekommunikation, IT, Medien, Unterhaltung, Handel, E-Commerce, Versorger und Logistik.

[www.cintelllic.com](http://www.cintelllic.com)

## #jointheteam

CINTELLIC befindet sich auf Wachstumskurs. Vielleicht mit Ihnen? Jetzt Stellenanzeigen entdecken und bewerben!

<https://www.cintelllic.com/stellenangebote/>

Cintelllic im Social Web



### Cintelllic GmbH

Remigiusstraße 16  
53111 Bonn  
t +49 228 92 18 20  
info@cintelllic.com  
www.cintelllic.com

